

## IMAP Insights

IMAP ist mit dem Preis „Wachstumschampion 2021“ gekürt worden. Wir haben diese Auszeichnung zum Anlass genommen, auf die Qualifikationsmerkmale zu schauen, die zu diesem enormen Wachstum über die letzten Jahre geführt haben.

Zu Wort kommen Mitarbeitende, die einen Einblick in die unterschiedlichen Bereiche von IMAP geben: Von der Projektverteilung über unser Verständnis von Führung bis hin zu unserer Organisationskultur.





## Inhalt

Unser Organisationsdesign.....	3
Eine Führungskultur, die Wachstum ermöglicht.....	4
Unsere Projektverteilung .....	6
Unsere Personalauswahl und Einarbeitung .....	7
Unsere Organisationskultur .....	9
Unser Beratungsansatz.....	11
Unser Mentoring-Programm .....	13
Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Beratungsleben.....	15
Unser Change Management - Über die Chancen und Schmerzen der Veränderung .....	17
Das Team in der Hauptstadt.....	20



## Unser Organisationsdesign

*Bülent Arslan, Geschäftsführer von IMAP, erklärt, was es mit der Auszeichnung Wachstumschampion 2021 auf sich hat und wie sich das interne Organisationsdesign von IMAP gestaltet*

**Bülent, wir freuen uns, Dich heute als unseren ersten Gast in unserer Interviewreihe „Ausgezeichnet! Wachstumschampion 2021“, begrüßen zu dürfen. Erzähle uns doch einmal, was hinter der Auszeichnung steht und was es mit der Kampagne auf sich hat.**



Wir sind unter den 500 Wachstumschampions, darauf sind wir sehr stolz. Mit der Verleihung der Auszeichnung Wachstumschampion 2021 haben uns viele Gratulationen von Kund\*innen und Partner\*innen erreicht. Aber auch die Frage nach unserem Erfolgsgeheimnis wurde vermehrt geäußert. Dies nehmen wir zum Anlass, um einen exklusiven Einblick in unser Unternehmen zu gewähren. Wir tauchen gemeinsam in das Geschehen hinter den Kulissen ein und beleuchten verschiedene Aspekte, die die qualitative Größe IMAPs ausmachen. Denn neben der quantitativen Größe unserer Auszeichnung liegt auch die qualitative Größe IMAPs. Denn ohne die qualitative Größe IMAPs wäre uns ein quantitatives Wachstum in solch einem Ausmaß nicht möglich gewesen.

**Nun ist es so, dass bei IMAP ein ganz spezielles Organisationsdesign vorliegt. Kannst du uns erklären, wie wir uns das vorzustellen haben?**

Wir bei IMAP sind ja eine Organisationsberatung, deshalb haben wir versucht unsere innere Struktur ganz eigenständig aufzubauen. Wir sind in erster Linie sehr selbstorganisiert aufgestellt. Das bedeutet zum Beispiel, dass unsere Mitarbeitenden selbst entscheiden, in welchen Teams sie arbeiten wollen und welche Projekte sie übernehmen wollen. Wir sind sehr demokratisch aufgestellt: Die Führungskräfte in den einzelnen Teams werden einmal im Jahr von den Mitarbeitenden gewählt. In der Mitarbeiter\*innen-Rekrutierung entscheiden die Teams, welche Mitarbeitenden eingestellt werden. Wir laden Bewerber\*innen zu einer Probeweche hier bei uns ein und dann wird im Team gemeinsam entschieden, ob die Person passt oder nicht. All diese Faktoren haben dazu geführt, dass wir in den letzten Jahren einen sehr starken Auftrieb bekommen haben.

**Und was sind deine Empfehlungen für andere Organisationen?**

Es ist natürlich schwierig, allgemeine Empfehlungen auszusprechen. Jede Organisation ist individuell. Ich denke aber, man kann festhalten, dass Freiräume zu bieten, die Motivation und Kreativität von Mitarbeitenden fördert. Das ist ganz entscheidend. Das zweite, was ich empfehlen möchte, ist, dass die sozialen Beziehungen Menschen in den Organisationen sehr wichtig ist. Beide Themen haben in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Das wären meine Empfehlungen, die ich allen Unternehmen mitgeben möchte.



## Eine Führungskultur, die Wachstum ermöglicht



*Wir haben Christopher van den Hövel, Culture Facilitator im Team People & Leadership, zu den Themen Führung und Führungskultur bei IMAP befragt:*

**Lieber Christopher, wie schön, dass du dir Zeit genommen hast. Erzähl doch mal, wer wird bei IMAP eigentlich Führungskraft?**

Wir bei IMAP leben das Prinzip der kollektiven Führung. Das bedeutet, im Prinzip kann jede\*r Mitarbeitende eine Führungsrolle annehmen. Je nach Projekt kann die eingenommene Rolle sich unterscheiden: Mal ist man als Projektverantwortliche\*r Führungskraft, mal nimmt man die Rolle eines\*r Mitarbeitenden ein. Führung ist bei uns also ein organischer Prozess, der durch uns Mitarbeitende aktiv angeboten wird. Wenn ich eine Führungsrolle übernommen habe, dann bin ich in der Verantwortung, mir auch immer wieder Feedback zu holen. Dazu gehört auch eine Fehlerkultur: Fehler können passieren und es ist wichtig, daraus zu lernen. Für uns ist es entscheidend, dass es nicht die eine gute Führungskraft gibt, sondern Führung gut ist, wenn sie in dem jeweiligen Projekt oder Team zum Erfolg wird. Das sage ich übrigens auch meinen Teilnehmenden in Führungskräfte-seminaren. Uns ist es wichtig, dass wir das, was wir in den Qualifizierungsveranstaltungen sagen, auch bei uns im Unternehmen leben.

**Was unterscheidet die Führung bei IMAP von klassischer Führung in anderen Organisationen?**

Wenn wir uns klassische Führungstheorien anschauen, wie zum Beispiel die der Great Man Theory, dann gibt es dort die Führungskraft an der Spitze. Sie hat Kontrolle über alle Vorgänge im Unternehmen und den Anspruch, alles zu wissen und zu können. Auch heute noch finden wir diese Hierarchie und in Teilen auch in diesen Anspruch an Führung in vielen Organisationen. Wir bei IMAP glauben, dass gerade in der heutigen Zeit dieses Führungsverständnis eine Organisation lähmt. Wir arbeiten hierarchiearm und setzen auf das Prinzip der Selbstorganisation. Dadurch sind Entscheidungswege schneller und wir können schneller auf Impulse von außen reagieren. Das hat uns gerade in der Coronakrise und bei einem größer werdenden Team sehr geholfen. Hierarchiearm bedeutet dabei nicht, dass wir keine Hierarchien haben. Es heißt zum Beispiel, dass ich als jemand, der mit am längsten bei IMAP arbeitet, nicht per se durch meine Betriebszugehörigkeit hierarchisch höher gestellt bin. Es bedeutet, dass ich mich laufend beweisen muss und mich in meiner jetzigen Funktion als Change Facilitator wählen lassen musste. Außerdem ist Transparenz ein wichtiger Arbeitswert hier bei IMAP. Alle Mitarbeitenden wissen voneinander, was die Kolleg\*innen verdienen und anhand welcher Kriterien sich dieser Verdienst zusammensetzt. Ein weiteres Prinzip ist die Selbstorganisation, die Führung fördern muss. Wir glauben an die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden. Jede\*r Mitarbeiter\*in kann selbst entscheiden, ob er/sie eine Entscheidung allein treffen kann oder ob er/sie sein/ihr Anliegen in einen größeren Entscheider\*innenkreis tragen muss. Natürlich gilt der Grundsatz, Entscheidungen im besten Sinne des Unternehmens zu treffen.

**Und wie wird dann bei IMAP entschieden?**

Wir haben zwei Gremien gegründet, in denen die Themen aus unseren vier Consulting-Teams zusammenlaufen und einmal im Monat bearbeitet werden: den Change Circle und den Culture Circle. Der Change Circle setzt sich aus den sogenannten „Change Facilitatoren“ eines jeden Consulting-Teams zusammen. Sie haben Themen im Blick, die sich außerhalb des Unternehmens abspielen beispielsweise Strategie, Vertrieb oder Marketing. Die sogenannten „Culture Facilitatoren“ eines jeden Consulting-Teams wenden den Blick nach innen, sorgen für Stabilität im Team und bearbeiten vorrangig interne Themen wie Personal oder Einarbeitungsprozesse. Diese Führungsrollen werden einmal im Jahr im Consulting-Team vergeben. Das Besondere ist, dass jede\*r Mitarbeitende sich für diese Rollen anbieten kann. Weder der/die Change Facilitator, noch der/die Culture Facilitator verfügen über eine Weisungsbefugnis. Ich als Mitarbeitende\*r selbst entscheiden kann, ob ich eine Aufgabe annehmen will oder annehmen kann.



### **Warum hat der Ansatz gerade im Wachstumsprozess geholfen?**

Wir sind personell stark gewachsen und es war klar, dass die Themenfelder sich erweitern und die Abstimmungsprozesse komplexer werden. Wir wussten, wir mussten etwas verändern. Gleichzeitig wollten wir aber das, was uns ausmacht, behalten. Damit meine ich die Stärke von IMAP, dass beispielsweise jede\*r Mitarbeitende nach seinen/ihren Stärken eingesetzt wird und seine/ihre Ideen einbringen und umsetzen kann. Das haben wir mit dem kollektiven Führungsansatz und den Prinzipien Agilität und Selbstorganisation geschafft.



## Unsere Projektverteilung

*Im heutigen Interview erklärt Johannes Groß, stellvertretender Geschäftsführer bei IMAP, wie Projekte verteilt werden und wie dabei die Verwirklichung der Unternehmensziele sichergestellt werden kann.*

**Johannes, schön, dass du dir Zeit für ein Interview genommen hast. Wir möchten heute von Dir mehr über die Projektverteilung bei IMAP erfahren. Magst Du uns dazu ein paar Hintergründe geben?**



Grundsätzlich ordnen wir alle Projekte einzelnen Teams zu. So sind beispielsweise Führungskräfte-Programme dem Team People & Leadership zugeordnet. Darüber hinaus schreiben wir die Teilnahme an neuen Projekten über einen zentralen Kanal aus. Hier kann sich im Prinzip jede und jeder für das Projektteam bewerben. Das nennen wir das Mobility-Prinzip. Unabhängig von unserer Teamzugehörigkeit können wir also auch in Projekten anderer Teams arbeiten entsprechend unserer Kompetenzen und Entwicklungsfeldern. Die Projektleitung bestimmt schließlich, wer ins Team aufgenommen wird. Häufig erfolgt das in Abstimmung mit Dritten, für die die Entscheidung relevant ist. Hier ist uns Transparenz und ein aufmerksamer Blick auf das Gesamtsystem wichtig. Mit dem Mobility-Prinzip erzielen wir mehr Heterogenität und Vielfalt in den Projektteams, ermöglichen den Berater\*innen einen Blick über den Tellerrand des eigenen Teams hinaus und stärken die Zugehörigkeit im Gesamtteam. Das funktioniert super!

**Bei IMAP steht also im Vordergrund, dass jede\*r bei den Projekten mitwirken kann, die ihrer\*seiner Leidenschaft und Kompetenzen entsprechen. Sag mal, wie wird denn dann sichergestellt, dass die Projekte der einzelnen Beraterteams mit der Verwirklichung der Unternehmensziele von IMAP vereinbart werden können?**

Auf der einen Seite liegt die Leitlinie dafür, welche Projekte wir annehmen, in unserem Purpose. Ein wesentlicher Bestandteil unseres Purpose ist zum Beispiel, dass wir Veränderungsprozesse menschlich gestalten. Das heißt, dass wir den\*die Einzelne\*n mit einbeziehen und mitwirken lassen, um so die Akzeptanz der Veränderung zu erhöhen. Diese Grundhaltung ist in allen Teams fest verankert. Für uns ist Purpose und eine klare wertebasierte Zusammenarbeit sehr wichtig. Wir haben uns intensiv mit diesen Grundpfeilern unserer Arbeit beschäftigt. Jedes Team überträgt daher den Purpose auch auf den eigenen Kontext. Gemeinsam reflektieren wir zudem regelmäßig unsere Zusammenarbeit.

Das spielt im Übrigen auch bei der Einstellung von Berater\*innen eine wichtige Rolle. Im täglichen Arbeiten und in den Projekten kann dann jede\*r für sich überprüfen, ob die eigene Vorstellung mit dem Purpose und den Unternehmenswerten grundsätzlich übereinstimmt. Diese Übereinstimmung ist vielen von uns wichtig und daher arbeiten wir daran immer wieder.

Auf der anderen Seite müssen die Projekte auf unsere Zielkennzahlen zu Umsatz und Rentabilität einzahlen. So kann es vorkommen, dass wir Projekte annehmen, die aus unserer Sicht eine hohe Übereinstimmung mit unserem Purpose haben, auch wenn wir hierbei Abstriche in der Rentabilität machen. Andere Projekte gleichen diese Lücke dann wieder aus.

**Wäre eine zentral gesteuerte Projektverteilung bei IMAP denkbar?**

Eine zentrale Projektverteilung passt nicht mit unserem Verständnis von selbstorganisiertem Arbeiten zusammen. Wir sind hier ständig auf der Suche nach dem besten Weg unser Organisationsdesign und unsere Zusammenarbeit in Harmonie zu bringen. Ich sehe uns da auf einem guten Weg, der allerdings immer nur bis zur nächsten Etappe führt.



## Unsere Personalauswahl und Einarbeitung



*In diesem Interview wollen wir von Sara Shekoomand, Senior Managerin und HR-Verantwortliche bei IMAP, erfahren, wie die Auswahl von Mitarbeitenden und deren Einarbeitung zu der Weiterentwicklung von IMAP beigetragen haben.*

**Liebe Sara, schön, dass du dir Zeit genommen hast. Du bist ja bei uns für alle Themen rund um HR verantwortlich. Wir freuen uns, zu erfahren, wie deine Sicht auf das Thema Personalauswahl und Einarbeitung aussieht. Kannst du uns zunächst sagen, wie viele Mitarbeitende momentan bei IMAP beschäftigt sind im Vergleich zu 2016? Wie haben diese neuen Personen IMAP verändert?**

Das Team bei IMAP hat sich in den letzten Jahren stark vergrößert. Um genau zu sein, ist die Zahl der Mitarbeitenden von 18 Personen im Jahr 2016 auf aktuell 59 Mitarbeitende gestiegen. Dabei stellt jede neue Person eine Bereicherung für uns dar. So gibt es bei IMAP mittlerweile die unterschiedlichsten Werdegänge, kulturellen Hintergründe, Expertisen und Persönlichkeiten. Jede\*r Mitarbeiter\*in bringt außerdem verschiedene Erfahrungen, eigene Herzenthemen, Netzwerke und eine individuelle Beratungshaltung mit. Das alles nutzen wir! Denn je nachdem aus welcher fachlichen Ecke ich komme, habe ich bei IMAP die Möglichkeit, meine eigenen Themen einzubringen und daraus zum Beispiel neue Projekte zu entwickeln. Bei der Auswahl schätzen wir besonders das Neue, was jemand mitbringt. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass die Wertschätzung und der Fokus auf Vielfalt maßgeblich zum erfolgreichen Wachstum beigetragen haben – durch die neuen Impulse und die Energie, die dadurch erzeugt wurde.

Auch auf der strukturellen Ebene hat uns das Wachstum natürlich verändert. Wir haben einen zweiten Standort in Berlin errichtet, die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeiter\*innen erweitert sowie gemeinsam neue Rollen entwickelt. Zum Beispiel beschäftigen wir bei uns nun explizit „Trainer\*innen“ und „Evaluator\*innen“, wo es zuvor auf dieser Ebene lediglich die Rolle der „Berater\*innen“ gab.

### **Wer entscheidet, ob letztendlich ein\*e Mitarbeiter\*in eingestellt wird?**

Zunächst einmal begleite ich den Prozess von Anfang an mit und hole im Verlauf das jeweilige Team, in dem der\*die Bewerber\*in zukünftig arbeitet, mit ins Boot. Am Ende des Prozesses gibt es eine Konsens-Entscheidung durch das gesamte Team, das heißt, jede\*r im betreffenden Team sowie zwei Personen, die das Gesamtinteresse von IMAP vertreten -Bülent Arslan und ich-, sollten zustimmen. Das ist natürlich nur unsere Seite im Bewerbungsprozess. Ob jemand bei uns arbeitet, entscheidet der\*die Bewerber selbstverständlich mit. Deshalb verstehen wir den Bewerbungsprozess auch als wechselseitig: die Person bewirbt sich bei uns und wir bewerben uns bei ihr. Das Ziel ist, dass wir beidseitig voneinander überzeugt sind und die Passung mit einem Ja beantworten können.

### **Bei IMAP haben die Organisationskultur und die Unternehmenswerte eine große Bedeutung. Wie schafft ihr es, neuen Mitarbeitenden die Kultur nahezubringen, sodass sie diese nicht nur mitleben, sondern auch aktiv mitgestalten?**

Es gibt einen fest definierten Onboarding Prozess für jede\*n Mitarbeiter\*in, den wir als sehr wichtig ansehen. Dabei spielen natürlich fachliche Themen eine wichtige Rolle. Besonderes Augenmerk liegt aber auf der sozialen Integration. Das bedeutet, nicht nur die Kolleg\*innen kennenzulernen, sondern sich auch vertieft mit unserer Unternehmenskultur und den damit verbundenen Werten auseinanderzusetzen. Zum Beispiel gibt es Einarbeitungsmodule zu der Historie von IMAP oder Formate zur Reflexion unserer Teamkultur. Wir suchen also einerseits Personen hinsichtlich ihrer kulturellen Passung aus, andererseits gestalten die neuen Kolleg\*innen die Kultur von IMAP von Anfang an selbst mit. Wir bieten ihnen Freiräume, sich aktiv in die Weiterentwicklung von IMAP einzubringen, indem wir Initiativen sowie einen kontinuierlichen Feedbackprozess fördern. Als kleine Anekdote wäre hier die letztes Jahr angestoßene Initiative eines internen Adventskalenders durch unsere neue



Kollegin Nina zu nennen. Die Aktion umfasste, dass wir uns gegenseitig Feedbacks für konkrete, besondere Momente aus dem Jahr auf Karten geschrieben haben, die dann in Form eines Adventskalenders jeden Tag geöffnet wurden. Da die Idee so gut aufgenommen wurde, freuen wir uns bereits auf eine Fortführung in diesem Jahr.

Unser Fokus auf die soziale Integration neuer Mitarbeiter\*innen sowie ein kollegiales und wertschätzendes Klima spiegelt sich auch in unseren Bewertungen auf Kununu wider. So wurden wir dieses Jahr bereits mit dem Kununu Top Arbeitgeber Award ausgezeichnet.

**Was ist aus deiner Erfahrung heraus unverzichtbar für Organisationen, um eine optimale Personalauswahl und -einarbeitung in Wachstumszeiten zu gewährleisten?**

Aus meiner Erfahrung heraus ist es wichtig, unterschiedliche Personen zu unterschiedlichen Zeiten einzubinden. Das heißt konkret, sensibel zu sein für die Passung der Person mit den aktuellen Bedarfen und Herausforderungen der einzelnen Teams und des Gesamtunternehmens. Ich halte es außerdem für unumgänglich, ausreichend Ressourcen in den Prozess der Personalauswahl und -einarbeitung zu investieren. Hier anzuführen wäre unter anderem die einwöchige Probearbeitswoche, die Bewerber\*innen vor ihrem Start bei IMAP durchlaufen, oder die Begleitung neuer Mitarbeitenden während ihrer Einarbeitungszeit durch ein sechsmonatiges Mentoring. Wir investieren von Beginn an eigene Ressourcen in den\*die neue\*n Mitarbeiter\*in, damit er\*sie sich wohl fühlt, ausreichend Orientierung bekommt und gemeinsam mit uns erfolgreich wachsen kann.





## Unsere Organisationskultur

*Im heutigen Interview erzählt uns Marla Hinkenhuis, was sich hinter dem Begriff der Organisationskultur verbirgt, welchen Stellenwert diese bei IMAP hat und welchen Einfluss das organische Wachstum auf die Organisationskultur hat.*

**Marla, ich freue mich, dich als unseren Interviewgast zum Thema Kultur bei IMAP begrüßen zu dürfen. Es geht also um Organisationskultur – was ist denn mit dem Begriff genau gemeint?**



Das ist gar nicht so leicht zu beantworten. Zuerst einmal steckt in dem Wort der Begriff "Kultur", den man auf ganz verschiedene Arten definieren kann. Wir bei IMAP verstehen Kultur als das, was Menschen miteinander als Normalität aushandeln. Ein Beispiel kann das Händeschütteln als übliche Begrüßungsform sein; diese Normalität haben wir durch die Corona-Pandemie ganz schnell neu verhandelt und begrüßen uns nun, ohne uns die Hand zu geben. Aus unserer Sicht kann Kultur auf unterschiedlichen Ebenen verortet werden: vom Individuum über die Familie bis hin zur Landeskultur. Für mich ist die Ebene der Organisation besonders wichtig. Schließlich verbringen viele Menschen den Großteil ihres Tages in Organisationen, sei es in der Schule, in der Universität oder beim Arbeitgeber. Man kann sich Organisationskultur wie einen Eisberg vorstellen: Ein kleinerer Teil liegt „oberhalb der Wasseroberfläche“, diese Dinge kann man sehen oder anfassen, wie z.B. die bereits genannten Begrüßungsrituale. Ein größerer Teil bewegt sich jedoch „unter der Wasseroberfläche“, wie z.B. Werte.

Als ich bei IMAP angefangen habe zu arbeiten, war es zum Beispiel üblich, dass sich jeden Mittag alle zum gemeinsamen Essen in einem Raum treffen – ein offensichtlicher Bestandteil der Organisationskultur. Dies basierte maßgeblich auf der hohen Bedeutung des Wertes Gemeinsinn: der Blick „unter die Wasseroberfläche“.

**Du hast dich in den letzten Monaten gemeinsam mit ein paar anderen Berater\*innen vertieft mit IMAPs Organisationskultur auseinandergesetzt – wie kam es dazu?**

Bei IMAP nimmt unsere Organisationskultur schon immer einen hohen Stellenwert ein. Die Art und Weise unseres Miteinanders wird von allen Mitarbeitenden sehr geschätzt und ist Basis für individuelle Motivation und gemeinsame Leistungsfähigkeit. Und weil wir ihre Bedeutung für unsere Arbeit so sehr spüren, versuchen wir stets unsere Organisationskultur bewusst wahrzunehmen und aktiv mitzugestalten, was aus meiner Sicht ein zentraler Erfolgsfaktor für IMAPs Wirken und Wachsen ist. Denn durch die Vergrößerung unseres Teams und die Aufteilung in vier Consulting Teams entstanden einige offene Fragen: Was ist uns in unserer Zusammenarbeit wichtig? Was in unserem Miteinander soll gleichbleiben? Was darf und muss sich kulturell verändern? Um dem angemessen zu begegnen haben wir entschieden, dass wir uns regelmäßig Zeit nehmen für eine Kulturreflexion mit dem gesamten Team, die ich gemeinsam mit drei Kolleginnen gestalten und moderieren durfte.

**Welchen Einfluss hatte unser organisches Wachstum denn aus deiner Sicht ganz konkret auf die Organisationskultur?**

Organisationskultur ist dynamisch, sie verändert sich stets mit der Organisation, ihren Mitarbeitenden und ihrer Umwelt. Vor dem Hintergrund unseres Personalwachstums ist da in der letzten Zeit einiges passiert. Manches musste neu definiert werden, etwa dass man sich nun zum Mittagessen in mehreren kleinen Gruppen zusammenfindet. Manche unserer Werte haben wir versucht ganz bewusst zu stärken, da fällt mir als erstes die aktive Hilfe auch über die Teamgrenzen hinweg ein. Und es gibt Routinen, von denen wir uns verabschieden mussten. So war es lange üblich, dass jede\*r bei allen größeren Entscheidungen beteiligt war, was bei unserer jetzigen Größe unmöglich ist, sodass wir dazu die Rollen der Facilitator geschaffen haben. Das sind nur einige Beispiele für die Prozesse, die wir im Rahmen der Kulturreflexionen gemeinsam besprochen haben.



### **Wie kann ich mir so eine Kulturreflexion vorstellen? In welchem Rahmen findet sie statt und welche Bedeutung hat sie für IMAP und die Mitarbeitenden?**

Die Kulturreflexionen haben Anfang dieses Jahres gestartet. Wir haben uns dazu jeweils am ersten Freitag des Monats einen halben Tag Zeit genommen – mit dem gesamten Team! Die Formate waren ganz unterschiedlich und haben sich aufeinander aufbauend entwickelt, das reicht von einem recht freien Austausch im digitalen Format im März bis hin zur konkreten Reflexion einzelner Werte in Kleingruppen. In diesem Prozess ist immer stärker deutlich geworden, was vor dem Hintergrund unseres Wachstums unsere zentrale Herausforderung mit Blick auf die Organisationskultur ist: Wir brauchen für alte Hasen wie auch für neue Mitarbeitende Klarheit und Verbindlichkeit dazu, wie wir zusammenarbeiten wollen und wie unser Miteinander gestaltet sein soll.

### **Wie geht Ihr damit weiter um?**

Nach der letzten Kulturreflexion im September war klar, dass wir eine Konkretisierung dessen, wie unsere Organisationskultur aussehen soll, brauchen. Deswegen haben wir Moderator\*innen gemeinsam mit Bülent in mehreren intensiven Arbeitssessions die Ergebnisse der bisherigen Workshops ausgewertet, und versucht herauszuarbeiten, was die zentralen Haltungen für uns bei IMAP sind. Da gibt es jetzt ein erstes Ergebnis, was wir diese Woche Freitag im Rahmen der Teamtage allen Mitarbeitenden vorstellen und ihre Impulse dazu sammeln wollen. Ich freue mich darauf und bin auf das Feedback der Kollegen\*innen gespannt! Ganz wichtig aber ist: der Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Wir werden unseren Entwurf weiterentwickeln, auch in Zukunft unsere Organisationskultur bewusst gestalten und natürlich immer wieder spannende Impulse durch unsere Umwelt und neue Mitarbeitende bekommen.



## Unser Beratungsansatz



*Im Interview diese Woche erfahren wir von Merlin Klein welchen Beratungsansatz IMAP verfolgt und welche Vorteile sich daraus für unsere Kund\*innen gegenüber dem klassischen Beratungsansatz ergeben.*

**Merlin, schön, dass du heute hier bist. Wir haben nun schon Einblicke in diverse Themen bekommen, die IMAP zu der Auszeichnung „Wachstumschampion 2021“ verholfen haben. Erzähl doch mal, welchen Beratungsansatz verfolgt IMAP denn?**

Der Beratungsansatz von IMAP hat sich über die Jahre hinweg durch verschiedene Einflüsse entwickelt. Uns hat lange folgende Frage umgetrieben: “Wie erreichen wir bei unseren Kunden\*innen eine echte nachhaltige und positive Wirkung?” Wir waren oft nicht zufrieden mit dem, was wir bei anderen Beratungshäusern gesehen haben und auch selbstkritisch gegenüber unserem eigenen Beitrag, der anfangs unserem Anspruch nicht gerecht wurde. Es macht für uns einen Unterschied, ob man nur eine professionelle Leistung erbringt oder wirklich im Sinne unserer Kunden\*innen etwas bewegt. Die Suche nach Wirkung hat schließlich zu einer Kombination aus drei Säulen geführt, die heute den IMAP-Ansatz gut beschreiben: Kulturgedanke, systemische Beratung und Agilität.

### **Kannst du noch mehr ins Detail gehen, was die einzelnen Säulen bedeuten?**

Über den Kulturgedanken habt ihr im letzten Gespräch schon einiges gehört. Bei IMAP bringen wir einen besonderen Blick für die Organisationskultur unserer Kunden\*innen mit. Wir wissen, dass sich in diesen unsichtbaren, permanenten Aushandlungsprozessen entscheidet, wie in Wirklichkeit zusammengearbeitet wird. Beratungsprozesse ignorieren oft die vorherrschende Kultur oder hoffen, dass sich diese mit genügend Druck neu formen lässt. Das häufige – für Betroffene meist “unerklärliche” - Scheitern von Veränderungsvorhaben ist die Folge. Erst mit einem unverstellten Blick auf die aktuelle Kultur lassen sich tiefgreifende Veränderungen erreichen.

Der zweite wesentliche Einfluss ist das Konzept der systemischen Beratung. Ein Blick durch die systemische Brille hilft zu verstehen, dass die beste Veränderungsoption, die ist, die vom betroffenen Menschen selbst erzeugt wird. Statt vorgefertigter Lösungen gilt es, dem System zu helfen, die für sich passenden Lösungen zu identifizieren und umzusetzen. In unseren Beratungsprozessen spielt deshalb die Befähigung unserer Kunden\*innen diesen Weg für sich zu finden, eine große Rolle.

Der dritte Einfluss sind die Gedanken von Agilität und die Konzepte des New Work. Als Beratungshaus sind wir laufend mit hochkomplexen Fragestellungen beschäftigt. Wir haben Erfahrung mit Konzepten wie iterativen Prozessen, dezentralen und hierarchiearmen Strukturen und offenen Beteiligungsprozesse. Wir wissen, dass diese nicht nur zu den besseren Antworten führen, sondern sie den Menschen auch erlauben, sich als ganze Personen zu engagieren und damit motivierter und -offen gestanden- glücklicher ihren Beitrag in Organisationen zu leisten. Agilität – das ist sicher im Moment auch eine große Mode. IMAP spielt dabei nicht die Prophetin, sondern die Praktikerin. Da wo diese Gedanken und Konzepte unseren Kunden\*innen helfen, können wir unsere eigenen Erfahrungen voll zur Geltung bringen.

### **Was macht für dich den entscheidenden Unterschied zum klassischen Beratungsansatz aus?**

Klassische Beratung ist oftmals von der einer Expertenhaltung geprägt: “Wir sind schlau und haben eure Lösungen” Es gibt ohne Frage auch einige Bereiche, in denen das gut funktioniert. Wir stellen allerdings fest, dass die teuer eingekauften Antworten in der Praxis oft nicht einsetzbar sind. Das muss gar nicht an der Qualität der Antworten liegen. Die Lösungen sind nur eben nicht passend für diese Organisation in dieser Situation. In vielen Organisationen beobachten wir daher nur halb durchgeführte Projekte, die zu allerhand Schmerzen und Verwerfungen führen. Einige Veränderungsprojekte starten dann schon mit der Ankündigung von Beteiligten:



“Wir haben da mal was durchgeführt, aber das war nur viel Lärm um nichts. Verändert hat sich hier gar nichts – und wird sich auch in Zukunft nicht.” Das ist natürlich schade. Offensichtlich hat der Prozess oder die vorgeschlagenen Lösungen nicht zur Kultur, nicht zur Organisation oder nicht zur Situation gepasst.

Wir sind der Überzeugung, dass gute Beratung in komplexen Situationen mehr braucht als Experten\*innen mit standardisierten Lösungen und guten Projektmanagement.

#### **Welche Vorteile siehst du für unsere Kund\*innen im IMAP Beratungsansatz?**

Ich glaube, unsere Kund\*innen profitieren vor allem von der Haltung und der Einstellung, die unsere Berater\*innen durch diesen Ansatz mitbringen. Unsere Kunden\*innen erleben uns als empathisch-professionelle Partner\*innen, die ihnen Impulse geben, Struktur und Rahmen bieten und die wirklich vermitteln: Wir wollen gemeinsam mit euch etwas bewegen! Wie eingangs gesagt, wir wollen unseren Erfolg ja an der Wirkung bei unseren Kunden\*innen ablesen. Neulich hat mir das eine Kundin aus einer großen Organisation, die schon einige von uns erlebt hat, gespiegelt: “Ihr seid so angenehm anders!” Das hat mich gefreut! Es spricht auch für uns, dass die meisten unserer Kunden\*innen so nachhaltig mit uns zufrieden sind, dass sie uns an andere weiterempfehlen. Das ist bei der Bearbeitung von komplexen Vorhaben nicht gerade selbstverständlich.



## Unser Mentoring-Programm

*Wir haben in einem vergangenen Interview mit Sara schon erfahren, wie der Onboarding Prozess neuer Mitarbeitende abläuft. Im heutigen Interview erzählt Nina Lucia Stephan wie sich unser Mentoring-Programm gestalten kann, warum es so gut zu IMAP passt und warum der große Aufwand einen noch größeren Nutzen mit sich zieht.*

**Nina, danke, dass du dir Zeit für unser Interview genommen hast. Wie wird aus Deiner Sicht denn sichergestellt, dass sich Mitarbeitende nach beendetem Onboarding auch weiterhin gut aufgehoben und angemessen betreut fühlen?**



Aus meiner Sicht werden die Grundsteine dafür schon im Onboarding Prozess gelegt. Teil des Onboardings ist nämlich, dass jedem\*r Mitarbeiter\*in ein Mentoring angeboten wird. Mentor\*innen sind in der Regel etwas erfahrenere Kolleg\*innen, möglichst aus demselben Team oder einem ähnlichen Arbeitsbereich. Die Mentor\*innen begleiten ihre Mentees dann für etwa ein halbes Jahr und können sich auf eine Form von Begleitung oder auch Betreuung einigen, die für sie individuell die richtige ist.

**Wie wird man Mentor\*in und welche Aufgaben hat man dann im Rahmen des Mentorings?**

Vor ein paar Wochen habe ich mich zum ersten Mal selbst als Mentorin zur Verfügung gestellt, als in meinem Team eine neue Kollegin eingestellt wurde. Seit ihrer Probearbeitswoche im Rahmen des Bewerbungsprozesses habe ich mich einfach schon auf die neue Kollegin gefreut und wollte darum sehr gerne aktiv dazu beitragen, dass sie hier bei IMAP ihren Platz findet. In der ersten Arbeitswoche meiner Mentee habe ich mich als Mentorin verantwortlich gefühlt für eine Art Erstorientierung. Obwohl das keine geschriebene Regel ist, wollte ich gerade während der ersten Tage als Mentorin jederzeit ansprechbar sein – eben auch für vermeintlich einfache Fragen. Was darüber hinaus zwischen Mentor\*in und Mentee geschieht, welche Ziele wir uns setzen und wie wir uns ihnen nähern wollen, handeln wir nach diesen ersten paar Tagen dann frei miteinander aus. Dazu können wir bei IMAP als Vorlage einen Mentoring-Vertrag nutzen, der uns in der Ausgestaltung des Mentoring aber nur als Hilfestellung dient. Wir verstehen ihn nicht als Regelwerk, an das wir uns halten müssen.

**Welche Elemente der Betreuung sind deiner Meinung nach elementar und sollten weiterhin den Mitarbeiter\*innen zur Verfügung gestellt werden?**

Elementar ist im Grunde nur, dass ich als Mentorin für meine\*n Mentee da bin und wir beide bereit sind, eine Beziehung zueinander aufzubauen. Wie sich diese ausgestaltet, kann ganz unterschiedlich aussehen. Mentor\*innen können ihre Mentees als Freund\*in und Begleiter\*in im Alltag mental den Rücken stärken und hauptsächlich Türöffner\*in für den Einstieg ins soziale Miteinander im Kollegium sein. Ein\*e andere\*r Mentor\*in mag stattdessen als weise\*r Ratgeber\*in und Informationsgeber\*in fungieren und die Mentee auf einer Lernreise begleiten. Das, was im Mentoring passiert, ist also so unterschiedlich wie die Menschen und ihre Bedürfnisse. Darum passt Mentoring auch so gut in das Jahr 2020, mit seinen vielen unerwarteten Wendungen, mit denen sich auch unsere Bedürfnisse ständig ändern.

**Warum passt Mentoring so gut zu IMAP?**

Mentoring ist für mich nur eines der sichtbaren Beispiele dafür, dass wir bei IMAP einfach als Menschen füreinander da sind. Durch das Mentoring wird dieses Füreinanderdasein institutionalisiert. Es lebt dann aber auch darüber hinaus weiter und komplementiert die bereits im Interview mit Marla angesprochene aktive Hilfe. Das Füreinanderdasein geht nämlich über die Sachebene hinaus, denn ich meine hier ganz ausdrücklich auch den Privatmenschen mitsamt seiner Gefühlswelt. Wer bei IMAP erstmal richtig angekommen ist, beschreibt das oft mit Worten wie „hier kann ich einfach ich selbst sein“ – eben mit allem, was dazu gehört. Das ist etwas ganz Wertvolles, wenn man sich so offen geben kann. Zum einen spart es unheimlich viel Energie, wenn es keine oberflächlichen Fassaden gibt, die ständig aufrechterhalten werden müssen. Als ich 2019 zu IMAP kam, habe ich



selbst gespürt, wieviel Druck dadurch von mir abfiel und wieviel Kraft mir dadurch für andere Dinge mehr zur Verfügung stand. Zum anderen erfahre ich so auch viel mehr von meinen Mitmenschen und kann vielleicht versteckte Potenziale in ihnen entdecken oder auch ins Gespräch darüber kommen, was ihnen liegt und mir nicht, oder auch andersherum.

In 2020 wurde unser offenes Miteinander ehrlich gesagt ziemlich auf die Probe gestellt. Erstmal durch die Pandemie selbst und dann nochmal durch den Wechsel vom Analogen zum Digitalen in immer mehr Projekten und internen Arbeitsbereichen. Ganz offen zu sein, ist im digitalen Raum viel schwieriger – das brauche ich wahrscheinlich keiner\*m Leser\*in mehr erklären. Und später im Jahr kam dann mit unserem starken Wachstum und damit verbunden den vielen personellen Neuzugängen die nächste Herausforderung auf uns zu. Zum Glück passt Mentoring als institutionalisiertes Betreuungsformat ziemlich gut zu sich verändernden Umständen und darum auch super zu IMAP. Mentoring schafft einfach zusätzliche Brücken zwischen den Menschen und genau die haben wir dieses Jahr echt gebraucht. Das mag jetzt etwas blumig klingen, aber ich stelle mir diese Brücken gerne bildlich vor und sehe, wie sie uns Menschen bei IMAP über gefährliche Gewässer hinweghelfen.

### **Mentoring und Füreinanderdasein klingt ja schön und gut - allerdings auch nach viel Aufwand. Ist der Nutzen daraus denn so groß?**

Diese Frage kann ich sowohl als Mitarbeiterin als auch als Wirtschaftswissenschaftlerin ganz klar mit Ja beantworten. Erstmal ist es Teil unserer Kultur und sorgt dafür, dass wir und auch neue Kolleg\*innen sich wohlfühlen und längerfristig gerne bei IMAP bleiben. Neue Leute zu finden und einzuarbeiten ist immer mit viel Arbeit verbunden und dann nochmal „teurer“, sollten sie am Ende nicht bleiben wollen. Es macht uns aber auch in unserer Arbeit besser, wenn wir ganz offen darüber sprechen können, welche Aufgaben uns zum Beispiel Spaß machen und welche uns weniger liegen als den Kolleg\*innen – denn wir erfahren ja dadurch, wie wir einander sinnvoll helfen können. Innerhalb von Projektteams können wir individuelle Neigungen dann bei der Aufgabenverteilung berücksichtigen, was wiederum unsere Motivation steigert. Und Motivation finden wir Wirtschaftswissenschaftler\*innen immer ganz klasse! Motivation steigert Mitarbeiter\*innenleistungen viel mehr als jeder monetäre Anreiz es könnte. Gleichzeitig steigert das Berücksichtigen individueller Neigungen aber auch die Effizienz – also die Fähigkeit, mit relativ geringem Aufwand dem Ziel möglichst nah zu kommen. Die einzige Gefahr, die ich aus wirtschaftlicher Sicht sehe, ist die, dass ab und an auch mal mehr geleistet wird als das, wozu wir beauftragt wurden. In einem gewissen Rahmen lohnt sich aber selbst diese Sonderleistung, denn sie ist ja gleichzeitig eine Investition in unsere Kundenbeziehungen. Ich könnte hier noch lange weiter aufzählen, aber es wird wahrscheinlich jetzt schon klar - ich bin einfach schwer begeistert vom Füreinanderdasein im Allgemeinen und dem Mentoring im Speziellen. Beides kann ich nur weiterempfehlen.

## Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Beratungsleben



*In unserem letzten Interview haben wir über den wachsenden Bedarf an Fürsorge, Betreuung und Mentoring erfahren. Diese Woche im Interview ist Marie-Sophie Guntram, IMAP-Beraterin in Elternzeit. Einige Monate nach der Geburt ihrer Tochter erklärt sie uns, wie bei IMAP Familie und Beruf vereinbart werden und reflektiert ihre eigenen Erfahrungen.*

**Marie-Sophie, vielen Dank, dass Du dich während Deiner Elternzeit bereit erklärt hast, uns zu diesem Thema ein Interview zu geben. IMAP hat es sich zum Ziel gesetzt, Privatleben und Beruf zu vereinbaren. Wie können wir uns das genau vorstellen?**

Die Gestaltung von IMAP als familienfreundliches Unternehmen geschieht ganz bewusst und wirkungsorientiert. Wir haben uns in diesem Rahmen vier Ziele gesetzt:

Zum einen wollen wir die Mitarbeitenden mit ihrer Beratungskompetenz und -erfahrung langfristig an das Unternehmen binden. Das stärkt nicht nur die Vertrauensverhältnisse innerhalb des Unternehmens, sondern auch besonders die Beziehungen mit Kund\*innen in unseren Projekten.

Zum anderen möchten wir, dass Mitarbeiter\*innen dem Unternehmen als Kulturträger\*innen erhalten bleiben, denn eine gute Unternehmenskultur benötigt Menschen, die diese pflegen und weitertragen.

Darüber hinaus wollen wir die Geschlechtergerechtigkeit und Diversität unter den Mitarbeitenden erhöhen. Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen und mit vielfältigen Gestaltungsweisen ihres Privatlebens sollen bei IMAP die nötigen Rahmenbedingungen finden, um ihre Kompetenzen voll entfalten zu können.

Zu guter Letzt wollen wir durch flexible Arbeitsmodelle, die nicht nur die verschiedenen Lebensphasen der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigen, sondern auch die Identifikation mit und die Motivation für die Arbeit bei IMAP stärken.

### **Das Stichwort ist also Flexibilität. Wie lässt sich die Flexibilität mit dem Beratungsalltag verbinden?**

Wir haben bei IMAP einen ganzheitlichen Blick auf den Menschen. Das bedeutet, dass wir eben auch die jeweiligen Lebensumstände einbeziehen und unsere Arbeitsbedingungen an die Bedarfe des familiären Umfeldes anpassen. Im Beratungsalltag leben wir bereits unterschiedliche Arbeitsmodelle. Immer häufiger werden Anpassungen bei Arbeitszeiten vorgenommen, je nach Situation und Bedarf der Mitarbeitenden. Im Umkehrschluss sind alle in der Verantwortung dafür zu sorgen, dass die Projektziele erreicht werden und die Kundschaft bestmöglich begleitet ist.

### **Wie sah konkret bei dir der Weg aus vom Vollzeitjob als Beraterin über den Mutterschutz bis hin in die Elternzeit aus?**

Zunächst einmal war mir von Anfang an klar, dass alle bei IMAP meine Freude über meine Schwangerschaft teilen würden. Das macht unsere Unternehmenskultur aus: Dass wir zuversichtlich auf Veränderungen reagieren und uns gegenseitig unterstützen. Zweitens wusste ich, dass ich meinen Beruf weiterhin ausüben können würde. Das war mir wichtig, schließlich bin ich mit großer Leidenschaft Beraterin und sehe großen Sinn in dem, was wir bei IMAP mit unseren Kund\*innen bewegen.

Mit dieser Sicherheit als Basis konnte ich in der Zeit nach Verkündigung meiner Schwangerschaft die nötigen Vorkehrungen eigenverantwortlich und im Dialog mit der Geschäftsführung treffen: Ich habe gemeinsam mit Kolleg\*innen meine Projekte so umstrukturiert, dass alle Schritte ab meinem Mutterschutz reibungslos weiterlaufen können. Mit unseren Kund\*innen habe ich frühzeitig persönlich das Gespräch gesucht und über die



geplanten Änderungen gesprochen. Die Reaktionen unserer Ansprechpartner\*innen waren zu meiner Freude durchweg positiv. Teamintern konnten wir meine fortlaufenden Aufgaben und meine Führungsrolle ressourcenorientiert neu verteilen.

An meinem letzten Arbeitstag vor dem Mutterschutz wurde ich sehr herzlich in die neue Lebensphase entlassen und auch zur Geburt meiner Tochter haben meine Kolleg\*innen auf unterschiedlichsten Wegen und mit wunderbaren Gesten gratuliert. Diese Anteilnahme hat mich sehr berührt und mir geholfen, mich für einige Zeit voll auf meine neue Rolle als Mutter zu konzentrieren.

Meine Elternzeit gestalte ich jetzt so, dass ich über Geschehnisse im Gesamtunternehmen sowie Fortschritte in meinen Projekten informiert bleibe. Dabei hilft mir zum Beispiel, dass die interne Kommunikation bei IMAP seit Beginn des Jahres zunehmend digital verläuft und ich so Abstimmungen und Ereignisse auch zeitversetzt und von Zuhause aus mitverfolgen kann. Ich suche und genieße aber auch den direkten Kontakt in Form von Nachrichten und Telefonaten. Meinen Wiedereinstieg steuere ich nach etwa einem halben Jahr vorerst in Teilzeit an, um meinem Mann während seiner Monate in Vollzeit den Rücken freizuhalten, bevor er dann wiederum in Elternzeit geht. Erste Termine bei Kund\*innen sind bereits geplant und ich weiß, in welchen Projekten ich wieder aktiv sein werde. Diese Flexibilität in der Gestaltung ermöglicht mir, mit Vorfreude meinem Wiedereinstieg entgegenzublicken und gleichzeitig mit voller Aufmerksamkeit bei meiner Tochter und meinem Mann zu sein.

Mein Modell funktioniert für mich und meine Familie; andere Eltern bei IMAP werden ihren Weg wiederum für sich gestalten. Wichtig ist uns im Unternehmen, dass Frauen mit Kindern die strukturellen Bedingungen und kulturelle Sensibilität vorfinden, um als Beraterinnen erfolgreich zu sein. Und dass Männer ebenso ihre Vaterrolle ausüben können, so wie sie es sich wünschen.





# Unser Change Management - Über die Chancen und Schmerzen der Veränderung

*Unser Interview diese Woche befasst sich mit dem Thema Change Management. Da Veränderungsprozesse unterschiedlich wahrgenommen werden, lassen wir zu diesem Thema verschiedene Stimmen zu Wort kommen – Mitarbeitende, die IMAP schon länger begleiten, sowie neue Mitarbeitende. Wir begrüßen unsere Berater\*innen Birte Jetter, Jens Maaßen, Nina Lucia Stephan und Patrick Boschkov.*

**Schön, dass ihr euch Zeit für unser Interview nehmen konntet. Der Slogan von IMAP ist Change & Culture, die Unternehmensidentität ruht auf diesen beiden Säulen. Marla Hinkenhuis hat uns in ihrem Interview schon die Bedeutung der Kultur für IMAP erklärt. Welche Bedeutung hat Change, also die Veränderung, bei IMAP?**

Nina Stephan: Wir erleben die Welt und die Gesellschaft um uns herum im ständigen Wandel. Sei es durch den technologischen Fortschritt, durch eine sich verändernde Gesellschaftszusammensetzung oder durch globale Herausforderungen wie die Corona-Pandemie. Wir bei IMAP haben es uns zur Aufgabe gesetzt, Menschen und Organisationen dabei zu unterstützen, Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten zu können und mit der Komplexität und den Unsicherheiten unserer Zeit umgehen zu können. In diesen letzten Monaten spüren wir dabei besonders stark: Es gibt in diesem Bereich sehr viel zu tun.

Birte Jetter: Aber auch intern spielen Veränderungen bei uns eine große Rolle. Wir sagen manchmal scherzhaft: „Ein IMAP-Jahr ist wie fünf normale Jahre.“ Da ist etwas Wahres dran. Wir versuchen ständig, uns weiterzuentwickeln. Wir arbeiten an uns und unseren Kompetenzen. Wir reflektieren unsere Werte und Haltungen. Wir lernen, neue Technologien zu nutzen. Wir stellen neue Menschen ein, die uns als Unternehmen weiterentwickeln. Wir treffen weitreichende Entscheidungen: Ein neues Organisationsdesign. Ein flexibles Gehaltssystem. Ein neuer Standort. Eigentlich stehen wir nie still. Das macht die Arbeit hier spannend!

Jens Maaßen: Veränderungen finden auch auf unterschiedlichen Ebenen statt. Neben dem organisationalen Change verändern wir uns auch als Menschen und Persönlichkeiten. Es ist wichtig beide Ebenen ganzheitlich in den Blick zu nehmen. Dabei kann auch ein konstruktives Spannungsfeld zwischen den Ebenen dabei helfen, Wandel anzustoßen.

Patrick Boschkov: Jedoch ist für uns Veränderung kein Selbstzweck, sondern stets eine Reaktion auf oder eine Antizipation von sich ändernden Rahmenbedingungen. Ich finde es spannend zu sehen, dass auch bei IMAP Veränderungen auf Widerstände treffen. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess ist es aus meiner Sicht sehr wichtig, diese Widerstände ernst zu nehmen und zu verstehen, was dahintersteckt.

## **Worauf kommt es beim Change Management besonders an?**

Birte Jetter: Es ist besonders wichtig, dass jede\*r sich mitgenommen fühlt. Veränderungen erscheinen einem schnell zu groß oder zu viel – vor allem, wenn man sich nicht mit dem Veränderungsprozess identifiziert. Jede\*r Mitarbeitende sollte wissen: Warum eigentlich diese Veränderung? Was ist danach besser? Alle betroffenen Personen sollten die Sicherheit verspüren, dass ihre Ideen, aber vor allem auch ihre Sorgen gehört und ernst genommen werden. So können gemeinsam Lösungen gefunden werden, die am Ende von allen mitgetragen werden.

Nina Stephan: Das führt uns zu einem weiteren, wichtigen Aspekt: Die Veränderung sollte zu den Menschen, der Kultur und den bestehenden Strukturen passen. Erreichbar wird das, indem man möglichst früh alle Betroffenen mitnimmt und möglichst viele sogar in den Veränderungsprozess einbezieht. Neue Lösungen passen dann besser zum Arbeitsalltag der Menschen, sie werden schneller angenommen und etabliert und sind dadurch auch stabiler.

Jens Maaßen: Für mich ist auch wichtig anzuerkennen, dass Change Management nicht immer leicht ist und ohne Reibungen verläuft. In der Regel muss man sich in Veränderungsprozessen auch von lieb gewonnenen Dingen



verabschieden. Diese Tatsache wertzuschätzen und nicht zu bagatellisieren oder wegzureden, ist für einen erfolgreichen Prozess aus meiner Sicht enorm wichtig. Wenn man diesen Perspektiven und Emotionen Raum gibt und eine angemessene Form des Loslassens findet, kann der Blick wieder leichter nach vorne gerichtet werden, auf den eigentlichen Wert und Sinn der Veränderung.

Patrick Boschkov: Dafür ist entscheidend, dass die Rollen zu Beginn eines Auftrags geklärt sind. Wir sehen uns verantwortlich für den Prozess der Veränderung, nicht für die Inhalte. Diese werden von den Mitarbeitern und Betroffenen erarbeitet und gestaltet. Wer sich eine fertige Lösung für ein komplexes Problem wünscht, ist bei uns nicht an der richtigen Adresse.

**Ihr begleitet bei unseren Kund\*innen häufig Veränderungsprozesse. Nun wart Ihr in den letzten Monaten nicht nur in der Beobachungsposition, sondern auch selbst Teil der Veränderung. Wie habt Ihr diesen Prozess wahrgenommen?**

Birte Jetter: Puh, ich weiß gar nicht wo ich anfangen soll. 2020 war ein besonderes Jahr mit SEHR viel Change, selbst für IMAP-Verhältnisse. Geplant war unser neues Organisationsdesign. Es war also klar, dass wir uns in ganz neuen Teams erst einmal „eingrooven“ mussten. Dass dann die Corona-Pandemie hinzukam, war unerwartet. Wir mussten schnell bessere digitale Strukturen schaffen, damit wir uns in unseren neuen Teams gut zusammenfinden und gut zusammenarbeiten konnten – trotz Homeoffice. Hinzu kamen viele neue Mitarbeitende, die wir eingearbeitet haben, größtenteils aus dem Homeoffice heraus. Und nicht zuletzt haben wir viele unserer Dienstleistungen in die digitale Welt verlagert. Gleichzeitig haben die Prozesse sehr gut ineinandergegriffen: Durch unser neues Organisationsdesign, durch unsere neuen Teams, konnten wir all diese Herausforderungen gut meistern. Unsere neuen digitalen Möglichkeiten waren für uns in vielen Bereichen Grundvoraussetzung dafür, überhaupt weiter arbeiten zu können, usw.

Patrick Boschkov: Der große Veränderungsprozess in 2020 war schon abgeschlossen, als ich zu IMAP stieß. Meine Beobachtung der letzten Monate ist, dass unser Unternehmen nie stillsteht, ebenso wenig wie die Welt, in der wir leben und arbeiten. Die internen Veränderungen geben uns Sicherheit in unserem Beratungsalltag. Für 2021 ist ein weiterer Veränderungsprozess geplant. Schon jetzt finde ich es beeindruckend, welchen Stellenwert hier Partizipationsmöglichkeiten, Transparenz und Sinnhaftigkeit einnehmen.

Jens Maaßen: Wir haben in den vergangenen Jahren viele Veränderungsprozesse bei IMAP durchlaufen – kleinere und größere. Dabei konnte ich an mir selbst beobachten, dass ich immer wieder andere Rollen eingenommen habe – manchmal gehörte ich zu den treibenden Kräften, mal zu den beharrenden. Vor allem bei unserem großen Change Prozess war ich zunächst skeptisch und musste zunächst einmal durch das sogenannte „Tal der Tränen“ des Loslassens, bevor ich mich vollends auf den Prozess einlassen konnte. Heute, ein Jahr später, bin ich begeistert von dem, was wir aufgebaut und erreicht haben und bin wahnsinnig stolz auf uns.

Nina Stephan: Die internen Veränderungsprozesse stellen uns immer wieder vor neue Herausforderungen. Das empfinde ich als sehr wertvoll, da sie uns die Gelegenheit geben, neue Ansätze zur Gestaltung solcher Prozesse wie in einem Inkubator zunächst quasi an uns selbst zu testen. Gerade wenn es um Veränderungen geht, die vor 2020 niemand erahnen konnte, profitieren wir stark davon unter den ersten zu sein, die sich auf dieses Terrain wagen. Unsere backfrischen Best-Practices können wir dann noch lauwarm direkt weitergeben.

**Was hat euch geholfen, mit den herausfordernden Aspekten der Veränderungen umzugehen?**

Nina Stephan: Natürlich hilft, dass wir schon jahrelange Erfahrung mit dem Thema Change Management haben. Aber das betrifft ja hauptsächlich die Sachebene. Viel wichtiger empfinde ich mit Blick auf 2020 und 2021, was das angeht, den persönlichen Umgang mit Herausforderungen. Und da macht uns allem voran unsere Kultur stark, die ja schon in vorangegangenen Interviews angesprochen wurde. Unser Miteinander. Unser Füreinander-Da-Sein.

Birte Jetter: Ja genau, und dabei besonders das Vertrauen in unsere Kolleg\*innen und in unseren Geschäftsführer. Der Rückhalt dieser Personen hilft mir durch jede Herausforderung. Außerdem gehe ich in jede



Veränderung mit dem Wissen: Wir probieren es jetzt einfach mal aus. Und wenn es noch nicht gut ist, dann sprechen wir darüber, reflektieren den Prozess und verändern es weiter, bis wir am Ende zufrieden sind.

Jens Maaßen: Mir hilft eine zentrale Überzeugung: Es ist ganz normal, dass Veränderungen teilweise schwerfallen und manchmal sogar schmerzvoll sind. Wenn dieses Gefühl auftritt, dann schlussfolgere ich nicht, dass die Veränderung falsch ist, sondern dass ich den Dingen, die mich zurückhalten, einen Raum geben muss. Die Erfahrung zeigt, dass es oftmals nur ein kleiner Schritt ist vom Skeptiker und Kritiker eines Veränderungsprozesses zum Befürworter und Treiber. Man sollte immer dafür offen sein, von der eigenen Veränderungsfähigkeit überrascht zu werden.



## Das Team in der Hauptstadt

*Im Interview diese Woche sprechen wir mit Anne-Christin Krämer. Sie bereichert seit kurzem unser Team im Berliner Büro. Anne erzählt, was Berlin für sie als Standort so attraktiv macht und wie unsere Organisationskultur ihr den Wechsel nach Berlin erleichtert hat.*

**Hallo Anne, schön, dass du Zeit für unser Interview hast. Du bist Teil des IMAP-Teams in Berlin. Erzähl mal, was macht den Standpunkt für dich so attraktiv?**

Berlin ist die Hauptstadt und das merkt man auch, wenn man hier lebt. Ich liebe den Hunger auf das Leben, die Experimentierfreudigkeit und das bunte Durcheinander, das die Menschen in dieser Stadt mitbringen und das diese Stadt auszeichnet. Mich persönlich bereichert das! Aber auch für uns als Unternehmen ist das wichtig, denn soziale Innovation findet in Berlin auf allen Ebenen statt, auch auf der organisationalen. Man merkt, hier wird Zukunft aktiv gestaltet und als Unternehmen, mit einem starken Fokus auf Change-Prozesse, ist Berlin sowohl inspirierend als auch ein strategisch wichtiger Standort. Ein weiterer Vorteil ist die Nähe zu unseren Kund\*innen, die wir jetzt flexibler und schneller erreichen können.



**Welche Ziele verfolgt das Berliner Team? Wo gibt es Synergien, wo aber auch ganz klare Abgrenzungen zu dem Team in Düsseldorf?**

Eines unserer Hauptziele in Berlin ist, dass wir unsere Kund\*innen noch besser unterstützen und begleiten. Fast alle unsere Teams sind bereits durch Berater\*innen am Standort Berlin vertreten, so dass unseren Kund\*innen auch hier die gesamte Bandbreite unserer Expertise zur Verfügung steht. Mit anderen Worten: Wir wollen uns in Berlin etablieren und sind auf einem guten Weg dahin, gerade auch weil der Berliner Standort in den kommenden Monaten wachsen wird.

Düsseldorf und Berlin bleiben aber nach wie vor verbunden durch die starke Vision unserer Organisation und die gemeinsamen Projekte. Lediglich der Schwerpunkt wird sich verschieben: Berlin ist unser Tor zur Welt; hier treiben wir intensiv die Kundenpflege und Vernetzungsarbeit voran und weiten unsere Blicke für soziale Trends, von denen wir bei IMAP etwas lernen können. Düsseldorf ist und bleibt die Zentrale, die das große Ganze im Blick hat und uns Stabilität schenkt. Daraus ergibt sich eine stimmige Balance, aus Stabilität und dezentraler Intelligenz, von der wir als Gesamtorganisation profitieren.

**Zuvor warst du Teil des Teams in Düsseldorf. Wie haben sich die Beziehung und die Kommunikation zum Team in Düsseldorf mit deinem Umzug geändert?**

Mein Umzug nach Berlin fiel direkt in die Pandemie und damit in eine Zeit, in der wir eh alle im Homeoffice gearbeitet haben. Vor diesem Hintergrund habe ich den Standortwechsel eigentlich erstmal kaum gemerkt. Denn: Der Großteil unserer Kommunikation funktioniert dank unserer technischen Ausstattung flexibel und unproblematisch im digitalen Raum. Ich glaube sogar, dass diese Verlagerung in digitale Formate die Berliner und Düsseldorfer Kolleg\*innen ein Stück nähergebracht hat.

Ich habe außerdem das Privileg, dass die stabilen Beziehungen nach Düsseldorf auch in Berlin tragen. Dafür ist sicherlich unsere Organisationskultur verantwortlich, also die Werte, die wir teilen und leben, und die eine starke Verbindung zwischen uns herstellen. Dies hilft uns, als stark wachsende Organisation, verwurzelt zu bleiben. Was sich jedoch verändert hat, -und das vermisse ich auch- ist das tägliche Gewusel in unserem Großraumbüro, die informellen Gespräche an der Kaffeemaschine und im Hinterhof sowie die Möglichkeit, ganz analog eine Frage zu klären oder auch mal eine Umarmung einzusammeln.